

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра труда и управления персоналом

Учебно-методическая разработка
по дисциплине **«Аудит и контроллинг персонала»**
для проведения семинарских, практических занятий,
выполнения самостоятельной и индивидуальной работы
студентами, обучающимися по специальности
080104.65 «Экономика труда»

Казань 2009

Составитель: ст. преп. Гилязетдинов Р.Ш.

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент Михайлов Ф.Б.

канд. экон. наук, доцент Ахметова И.А.

Обсуждена на заседании кафедры труда и управления персоналом, протокол № 5 от 18.12. 2008 г.

Контроль качества:

методист: доцент Белоглазова Л.П.

ст. методист: доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО: доцент Андреева Р.Н.

Введение

Данная методическая разработка должна способствовать системному изучению дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» студентами, обучающимися по направлению 080104.65 «Экономика» (профессионально-ориентированная программа «Экономика труда»).

Учебно-методическая разработка предназначена для проведения семинарских и практических занятий, а также для выполнения самостоятельной и индивидуальной работы по дисциплине «Аудит и контроллинг персонала». Структура методической разработки состоит из двух частей:

Первая часть «Семинарские, практические занятия и задания для выполнения самостоятельной работы» включает: вопросы для обсуждения и контрольные вопросы; задания к практическим занятиям; задания для самостоятельной работы и список рекомендуемой литературы.

Семинарские занятия по данной дисциплине проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных с процессами аудита и контроллинга персонала организации. Задания, содержащиеся в методической разработке, позволят студентам закрепить теоретические знания и использовать их при решении практических задач.

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Задания для самостоятельной работы предполагают самостоятельную работу во внеаудиторное время и призваны способствовать усвоению студентами теоретических и методических основ аудита и контроллинга для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. Контроль выполнения самостоятельной работы студентами осуществляется преподавателем методом случайной выборки на семинарских и практических занятиях.

Вторая часть методической разработки «Задания для индивидуальной работы» предназначена для выполнения индивидуальной работы по дисциплине

«Аудит и контроллинг персонала» и содержит задания для выполнения студентами индивидуальной работы.

Задания носят многовариантный характер. Каждый студент выполняет задание по варианту, номер, которого соответствует номеру фамилии в журнале студентов группы.

Результаты работы формируются в виде поэтапного решения поставленных задач с использованием методических рекомендаций и комментариев к выполнению заданий. Индивидуальная работа выполняется в письменном виде.

В качестве критериев оценки при защите индивидуальной работы служат: полнота выполнения задания, верность итоговых и промежуточных результатов, полученных на каждом этапе осуществления расчетов.

Часть 1. Семинарские и практические занятия и задания для выполнения самостоятельной работы

Тема 1. Роль контроллинга в системе управления персоналом (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Функции контроллинга персонала: планирование, контроль, координация.
2. Роль контроллинга персонала в подготовке информации для принятия обоснованных управленческих решений в системе управления персоналом.
3. Основные этапы контроллинга персонала.

Контрольные вопросы

1. Какова роль контроллинга в системе управления персоналом?
2. В чем заключается основная цель контроллинга персонала?
3. Каковы основные цели, задачи контроллинга персонала?
4. В чем состоят основные функции контроллинга персонала?
5. Каковы основные направления стратегического контроллинга персонала?
6. Каковы основные этапы оперативного контроллинга персонала?
7. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга персонала?
8. В чем состоит опережающий характер контроллинга персонала?
9. Каковы методы принятия управленческих решений, их отличие и условия применения в сфере управления персоналом?
10. Какова структура контроллинга персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности.
2. Объясните и изложите в письменном виде основные причины появления контроллинга на современных предприятиях.

3. Основные понятия системы управления персоналом находят применение и в контроллинге персонала. Дополните таблицу 1.1, обращая внимание на применение методологии контроллинга в привязке к основным функциональным элементам управления персоналом.

Таблица 1.1

Применение методологии контроллинга в привязке к основным функциональным элементам управления персоналом

Функциональные элементы	Дополнения к существующим понятиям и методам
Характеристика персонала	
Подбор персонала	
Планирование численности	
Расстановка персонала	
Аттестация	
Оценка индивидуальных результатов	
Оплата труда	
Планирование карьеры	
Инвестиции в человеческий капитал	
Мотивация	

4. Приведите перечень видов контроллинга персонала по следующим классификационным признакам: а) по степени развития; б) по виду измерения; в) по объекту и/или по времени.

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.169-176.
2. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С.7-32.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – С.338-368.

Тема 2. Классификация объектов контроллинга и затраты на содержание персонала (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Классификация затрат на содержание персонала относительно поставленных задач.
2. Классификация затрат на содержание персонала по статьям затрат.
3. Структура затрат на содержание персонала.
4. Постоянные и переменные затраты на содержание персонала.

Контрольные вопросы

1. По каким критериям классифицируются затраты на содержание персонала?
2. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
3. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
4. В чем заключается значение группировки затрат по степени их регулирования?
5. Как различаются затраты на персонал с позиции: а) государства; б) предприятия; в) работника?
6. Как подразделяются затраты на персонал по целевому назначению?
7. Как подразделяются затраты на персонал по времени возмещения?
8. Какие виды затрат включают расходы на рабочую силу на стадии потребления?
10. Какие показатели используются при оценке расходов на рабочую силу?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте характеристику основным факторам, влияющим на затраты по содержанию персонала.

2. Приведете перечень выплат, входящих в состав прямой зарплаты согласно международной классификации стоимости труда.

3. Структура затрат работодателей на рабочую силу по методологии Федеральной службы государственной статистики включает: расходы на оплату труда (ФЗП); выплаты социального характера; расходы, не относящиеся к ФЗП и выплатам социального характера. Дайте более детальный перечень (расшифровку) этих расходов.

4. Затраты на содержание персонала с точки зрения технологии управления персоналом включают: издержки по найму, адаптации, профессиональной ориентации, развитию и повышению квалификации, увольнению работников. Составьте расшифровку перечисленных расходов в письменной форме.

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.176-182.
2. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С.107-109.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс». 2006. - С.368 -390.

Тема 3. Управленческий учет как основа контроллинга персонала (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Классификация методов управленческого учета.
2. Использование методов управленческого учета в системе контроллинга персонала.
3. Определение контрольно-критической точки (точки безубыточности).

Практические задания

Задание 1. Определите критический объем производства, если цена реализации – 6 рублей, переменные затрат на единицу – 4 рубля, из них, трудовые -3 рубля, постоянные затраты за период – 100 рублей:

Задание 2. Компания планирует начать производство новой продукции, которая может производиться капиталоемким или трудоемким способом. Метод производства не влияет на качество продукции. Имеются следующие данные о производственных затратах этими способами (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Производственные затраты компании на новую продукцию

Показатели	Капиталоемкий способ	Трудоемкий способ
Сырье	\$ 5.00	\$5.60
Прямые трудовые затраты	(0.5 чел. – час. по \$12) 6.00	(0.8 чел. – час. по \$9) 7.20
Переменные общепроизводственные расходы	(0.5 чел.-час. по \$6) 3.00	(0.8 чел.-час. по \$6) 4.80
Дополнительные постоянные общепроизводственные расходы	\$2,440,000	\$1,320,000

Отдел исследования рынка предполагает установить цену реализации - \$30 за единицу. Предполагают, что коммерческие расходы за год составят \$500,000 плюс \$2 на каждую реализованную единицу, независимо от способа производства.

Требуется:

1. Рассчитать критическую точку в единицах продукции за год, если компания использует:

- а) капиталоемкий способ;
- б) трудоемкий способ производства.

2. Определить объем единиц реализации продукции за год, при котором для компании не было бы различий в способах производства.

3. Менеджер компании хочет определить, какой способ производства использовать. Объяснить обстоятельства, при которой компания использовала бы каждый из этих производственных способов.

4. Определить производственные факторы, которые компания должна учитывать при выборе капиталоемкого или трудоемкого способа производства.

Задание 3. Компания находится перед выбором двух видов производств: а) трудоемкое производство; б) фондоёмкое производство. Конкретные диапазоны производимой продукции приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Конкретные диапазоны производимой продукции компании

Показатели	Трудоемкое производство	Фондоёмкое производство
Цена реализации за ед. изделия, долл.	35	35
Удельные переменные затраты в долл.	20	15
Удельные переменные затраты, долл.	15	20
Возможный объем реализуемых изделий, долл.	8000	15000
Общая маржинальная прибыль, долл.	120000	300000
Общие постоянные расходы, долл.	50000	130000
Общая чистая прибыль до налогообложения, долл.	70000	170000
Прибыльность, в %	33,3	47,9

Определить точку безубыточности (или контрольно-критические точки) производства при разных вариантах производства.

Контрольные вопросы

1. Какова роль управленческого учета в системе контроллинга персонала?
2. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?
3. Что такое центры ответственности и центры затрат?
4. Как классифицируются методы управленческого учета и используются в системе контроллинга персонала?
5. Что такое сумма покрытия?

6. Какова роль управленческого учета в принятии управленческих решений в сфере управления персоналом?

7. В чем отличие методов учета полных затрат на основе суммы покрытия?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте оценку методам управленческого учета для решения задач контроллинга персонала. При этом укажите достоинства и недостатки каждого метода.

2. Основой контроллинга персонала на предприятии выступает управленческий учет. Выявите сходство и отличие понятий «Управленческий учет» и «Контроллинг» исходя из целей и задач, а также выполняемых функций контроллингом персонала и управленческого учета.

3. Оцените роль управленческого учета в подготовке информации в контроллинге персонала при принятии решений по оптимизации соотношения «затраты (трудозатраты) – прибыль».

4. Проставьте в таблице 1.4 категории (безвозвратные, инкрементные, переменные, постоянные, полупеременные, полупостоянные, регулируемые, нерегулируемые, вмененные), к которым можно отнести следующие затраты:

Таблица 1.4

Перечень затрат

Наименование расходов	Категории затрат
Сумма амортизации оргтехники отдела работы по кадрам	
Заработная плата зам. директора по кадрам	
Плата за рекламу на радио по набору кадров	
Содержание сторожевой охраны	
Канцтовары, использованные отделом по управлению кадрами	
Стоимость выданной спецодежды рабочим	
Стоимость приобретенной лицензии за вид деятельности	
Затраты на научные исследования и разработки	

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. –С.176-186.
2. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. – М.: Финансы и статистика, 2008. –С.40-48.
3. Шевченко И.Г. Практическое руководство по управленческому учету и анализу: учебное пособие. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. - С.8-66.

Тема 4. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала(1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет на содержание персонала.
2. Характеристика положительных и отрицательных аспектов методов бюджетирования на содержание персонала.
3. Структура и статьи затрат бюджета на содержание персонала .
- 4.Контроль бюджета.

Практические задания

Задание 1. Выпускается два вида продукции: платья - 6000 шт, костюмы - 1000 шт. Затраты рабочего времени на 1-цу продукции: платья – 4 н.-час, костюмы – 6 н.-час. Часовая тарифная ставка производственных рабочих в час составляет - 40 руб. Определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

Задание 2. Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны -16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати- 20. Требуется опре-

делить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

Задание 3. Производственная программа предприятия по изготовлению изделий распределена по кварталам следующим образом: 1 квартал -1220 шт.; 2 квартал -1390 шт.; 3 квартал -1320 шт.; 4 квартал- 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда-40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетирование?
2. Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
3. Какова процедура планирования расходов по содержанию персонала?
4. Какие методы бюджетирования используются в контроллинге персонала?
5. Каковы достоинства и недостатки методов бюджетирования ?
6. Какие основные функции выполняет система бюджетирования в контроллинге персонала?
7. Как определяется бюджет прямых затрат?
8. Из чего состоит бюджет расходов на содержание персонала?
9. Каковы основные особенности технологии разработки бюджета расходов на персонал?
10. В какой последовательности разрабатывается бюджет на содержание персонала? Приведете технологию разработки бюджета на персонал в определенной последовательности.
11. Какие этапы включает процесс разработки бюджета затрат на содержание персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте следующие форматы кадрового планирования:

–«Привлечение нового персонала» исходя из следующих параметров: а) отдел, должность, количество; б) срок найма; в) затраты на подбор; г) затраты на оборудование рабочего места;

–«Увольнения и перемещения» исходя из следующих параметров: а) Ф.И.О., занимаемая должность; б) размер зарплаты и компенсация; в) сроки увольнения или перемещения;

– «Обучение и развитие персонала по следующим параметрам: а) перечень сотрудников; б) тема и форма обучения; в) продолжительность и сроки обучения; г) стоимость обучения; д) командировочные расходы.

2. Составьте форматы кадрового планирования «Фонд оплаты труда» и «Социальные программы организации». Определите основные параметры данного формата кадрового планирования.

3. При составление бюджета на содержание персонала используются следующие методы бюджетирования: жесткий, гибкий, скользящий, от достигнутого, с нулевого базиса и с проработкой дополнительных вариантов. Дайте характеристику этим методам и укажите их положительные и отрицательные аспекты. Заполните таблицу 1.5.

Таблица 1.5

Характеристика методов бюджетирования

Методы бюджетирования	Аспекты методов	
	Положительные	Отрицательные
Жесткий		
Гибкий		
Скользящий		
От достигнутого		
С нулевого базиса		
Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов		

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/Под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.189 – 208.
2. Затраты на оплату труда при ведении на предприятии управленческого учета/ Е.Тагильцева // Управление персоналом - 2007.- № 17. - С.50 - 53.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С. 390 - 413.

*Тема 5. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

1. Методика расчета отклонений на содержание персонала.
2. Классификация отклонений по фонду оплаты труда, по ставке заработной плате, по объему выпуска.
3. Анализ нормативной себестоимости продукции по трудозатратам.
4. Отклонения фактически затраченного труда от нормативного.

Практические задания

Задание 1. Цех предприятия по выпуску керамики производит два вида продукции. В цехе 50 производственных рабочих работают по 40 ч в неделю. Нормативная ставка затрат по заработной плате изделия А составляет 2 руб. за единицу и изделия Б – 3 руб. за единицу.

Нормативная ставка цеха за час работы составляет 0,60 руб. Сверхурочная работа оплачивается в пределах первых двух часов в полуторном размере, оплата простоев – в размере 2/3 ставки за час работы.

В течение трех месяцев получены следующие результаты (см. таблицу 1.6).

Показатели цеха по выпуску продукции

Показатели	Месяц		
	I	II	III
Выпуск продукции, тыс.шт.:			
А	30,0	30,5	40,0
Б	20,0	19,5	20,5
Заработная плата производственных рабочих, тыс.руб.	131,7	123,8	159,6
Производственное время, отработанное основными производственными рабочими, час.	200 000	198 000	236 000
Время, за которое оплачено производственным рабочим, час:			
основное	190 000	180 000	206 000
сверхурочное	5 000	3 000	10 000
простои	5 000	15 000	20 000

Рассчитайте:

1) отклонения по трудозатратам во втором и третьем и третьем месяце относительно первого месяца; относительно нормативной величины в первом, втором, третьем месяце. Прокомментируйте общие отклонения, и их влияние на величину прибыли;

2) отклонения по ставке заработной платы, ее увеличения, оплаты простоев и сверхурочных работ;

3) коэффициенты производительности (или эффективности) за каждый месяц и прокомментируйте их;

4) отклонения по производительности. Укажите возможные причины возникновения этих отклонений. Определите, в какой степени отклонения, рассчитанные отклонения по производительности труда отражают влияние на прибыль.

Задание 2. Цех выпускает изделие А. Объем выпуска был запланирован 150 ед. при трудоемкости изделия 400 нормо-час. Часовая тарифная ставка составила 7 руб. В отчетном периоде объем продукции составил 200 ед., часовая тарифная ставка - 8 руб. за единицу, а трудоемкость снизилась на 12,5%. Определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по фон-

ду оплаты труда, вызванные по следующим факторам: по объему выпуска, по ставке зарплаты и за счет снижения трудоемкости выпускаемой продукции.

Задание 3. В цехе выпускается изделие Б. Объем производства по плану – 300 ед. ; трудоемкость изделия составляет 800 нормо-час. за единицу. В отчетном периоде изготовлена продукции – 950 ед. Часовая тарифная ставка по плану -8 руб., а в отчетном -9 руб. В отчетном периоде произошло снижение трудоемкости и составило -700 нормо-час. Определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по ФОТ, которые образовались за счет влияния отдельных факторов.

Задание 4. Затраты труда по бюджету на производство единицы продукции 8 часов при часовой ставке 10 руб. За бюджетный период фактически изготовлено 2000 штук продукции. Фактические затраты труда 9,5 часов по ставке 9 руб. Определить отклонения плановой заработной платы от фактической заработной платы: а) общее отклонение по оплате труда; б) отклонение по часовой ставке; в) отклонение по количеству часов.

Задание 5. Нормативная трудоемкость единицы изделия составляет 5 часов, бюджетная ставка переменных накладных расходов 20 долл. на одно изделие. Фактические переменные накладные расходы 22000 долл. Фактическая общая трудоемкость всех изделий составляет 5000 час. Произведено 800 шт. изделий. Определить: а) отклонения по затратам; б) отклонения бюджетных данных по фактическим часам в сопоставлении с нормативными часами; в) отклонения бюджетных от фактических расходов.

Контрольные вопросы

1. Какие виды анализа вы знаете? Назовите основные методы анализа, используемые в контроллинге персонала.

3. Каким образом осуществляется факторный анализ отклонений фактических результатов от плана на содержание персонала?

4. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?

5. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?

6. Какие методы анализа исполнения бюджета используются на современных предприятиях?

7. Как классифицируются затраты на персонал с целью контроля и регулирования расходов на персонал?

8. Как можно определить влияние изменения производительности труда на отклонение бюджета на оплату труда?

9. Как можно определить влияние изменения ставок заработной платы на отклонение бюджета на оплату труда?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите алгоритм проведения факторного анализа отклонений фактических результатов от плана на содержание персонала. Приведите математические формулы выявления общих отклонений и отклонений по отдельным факторам: ставке заработной платы; трудоемкости; изменения объема производства и производительности труда.

2. Покажите значение функционально-стоимостного анализа в системе контроллинга персонала. Функционально-стоимостной анализ в системе контроллинга персонала включает, как известно, семь этапов. Опишите их в письменной форме.

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С. 77 – 83, 104-111.

2. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С.65-68.

3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник . –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С. 413 - 425.

Тема 6. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Опережающий контроллинг и принятие управленческих решений в контроллинге персонала.
2. Критерии принятия управленческих решений. Контрольно-критические точки.
3. Методы анализа затрат на содержание персонала.
4. Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений в контроллинге персонала.

Контрольные вопросы

1. Какие методы принятия управленческих решений используются в контроллинге персонала?
2. Какие основные виды анализа осуществляются в рамках системы контроллинга персонала?
3. Как определяется точка безубыточности с учетом трудозатрат?
4. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
5. Какими причинами могут вызываться отклонения фактических результатов от плана на заработную плату?
6. В чем заключается смысл требования «адекватность контроллинга поставленным целям организации, уровням руководства, личностным профессиональным качествам руководителей»?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите особенности методов принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.
2. Назовите основные виды анализа, осуществляемые в рамках системы контроллинга персонала. Опишите методику их проведения.

3. Подготовьте кроссворд, включающий терминологию по темам: «Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала» и «Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом».

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.209 -215.
2. Контроллинг: учебник /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С.65-73.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С. 413 -426.

Тема 7. Контроль персонала и обратная связь в управлении персоналом (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Этапы и методы контроля персоналом.
2. Обратная связь как инструмент контроля со стороны субъекта управления за поведением объекта управления.
3. Субъекты контроля: органы управления, государство, профсоюзы, работодатель, хозяйственные руководители.
4. Основные требования к организации системы контроля управления персоналом.

Практические задания

Задание 1. Определить качество набранных работников исходя из следующих данных: процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года составляет 35%, процент новых работников - 85 %. Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками составляет – 80%.

Задание 2. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации необходимо проводить оценку результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Постановка задачи:

1. Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать оценку результатов труда.
5. Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками; способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 1.7.

По итогам комплексной оценки разработать предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностных окладов;
- должностному продвижению работников;

- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Таблица 1.7

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		3	4	5	6	7	8			11	12	13
1	Нач.отд. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Выс.	12	1,25	1,0	1,25
2	Гл. спец. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Выс.	18	1,0	1,25	1,25
3	Вед. спец. Воронин	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Выс.	10	1,25	1,25	1,0
4	Спец. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Выс.	7	1,0	1,25	1,0
5	Спец. Зимина	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Выс.	6	1,25	1,0	1,0
6	Спец. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	н/в.	3	1,0	1,0	0,75
7	Спец. Алексеев	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	н/в.	3	1,25	0,75	1,0
8.	Спец. Зуев	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Ср./сп.	2	1,0	0,75	1,0

Контрольные вопросы

1. Как осуществляется контроль за деятельностью персонала?
2. В чем заключается обратная связь в управлении персоналом?
3. Как вы понимаете оценку результатов деятельности персонала как прямое продолжение функции контроля?
4. Какие виды контроля используется в организации?
5. Какие основные факторы влияют на управленческий контроль персонала?

6. Как вы считаете, нужен ли тотальный контроль за деятельностью персонала?

7. Чем отличается внутренний контроль персонала от внешнего?

Задания для самостоятельной работы

1. Оценка результата работы сотрудника может проводиться на основе стандарта продуктивности труда специалиста. Стандарт включает несколько разделов. Опишите содержание каждого раздела.

2. Компетенция как комплексный показатель состоит из структурных элементов и применяется для оценки результатов работы на основе стандарта труда специалиста. Дайте перечень этих элементов и их краткую характеристику.

3. Считается, что оценка персонала является прямым продолжением процесса контроля. Обоснуйте данное утверждение.

4. Опишите систему контроля в реальном и опережающем времени.

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С. 209 - 215.

2. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С. 413 -426.

Тема 8. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.
2. Основные виды аудита персонала.
3. Основные подходы к аудиту персонала.
4. Основные направления аудита персонала.

Контрольные вопросы

1. Каково место аудита в системе управления персоналом?
2. Какую цель преследует управленческий аудит?
3. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
4. Что является объектом аудита персонала?
5. В чем заключаются сущность, цели и основные задачи аудита персонала?
6. Какие основные направления (сферы), параметры и объекты аудита персонала вы знаете?
7. Каковы области аудита персонала?
8. Для чего проводится аудит персонала?
9. Что является предметом аудита персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте вопросник для оценки деятельности службы управления персоналом.
2. Опишите возможности применения и использования современных технических средств и специализированных программ автоматизации аудиторской деятельности в целом и аудита персонала в частности.

*Занятие 2**Вопросы для обсуждения*

1. Методика и алгоритм проведения аудита персонала.
2. Этапы аудиторской проверки персонала.
3. Аудит по функциям управления персоналом.
4. Обобщение результатов аудита персонала и их оформление.

Практические задания

Задание 1. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести индивидуально-групповую диагностику трудового коллектива отдела. Цели диагностики, которые определены договором «заказчика» и «исполнителя»: а) оценка индивидуального потенциала сотрудников; б) выявление и диагностика зон социально-психологической нестабильности. При этом основные методы, применяемые аудитором: а) индивидуальной психологической диагностики; б) групповой функциональной диагностики. При применении названных методов, какие психологические тесты и методы оценки персонала вы использовали бы?

Задание 2. Провести оценку экономической эффективности аудиторской проверки. Сумма текущих затрат (затраты на обеспечение аудита: размножение анкет, проведение анкетирования) – 5 тыс. руб. Размер предотвращенного убытка в связи с условиями труда – 150 тыс. руб.; предотвращение возможных штрафных санкций за несоблюдение требований техники безопасности – 50 тыс. руб. иные возможные суммы затрат 130 тыс. руб. Оплата аудиторских услуг – 150 тыс.руб. Рассчитать коэффициент эффективности аудиторской проверки.

Задание 3. Перед организацией стоит цель – раскрытие потенциала системы эффективной мотивации, выявление возможностей эффективного управления персоналом. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести аудит организации оплаты труда рабочих, осуществляющих техническое обслуживание и ремонт оборудования. Ниже (см. табл. 1.8) приводится перечень вопросов, которые выполняются общим аудитом (бухгалтерской и финансовой деятельности) и аудитом персонала, причем, перечень составлен в свободной последовательности. Выберите из них те вопросы, которые непосредственно относятся к аудиту персонала.

Таблица 1.8

Перечень предлагаемых вопросов предприятия-заказчика для аудитор-
ской организации

№ п/п	Перечень вопросов
1	Ограничение условий аудита контролем правильности расчетов с персоналом по оплате труда.
2	Включение в письмо-обязательство диспозитивной нормы, изменяющей масштаб проверки до полноформатного аудита «эффективности управления персоналом».
3	Аудит учета труда и заработной платы исходя из действующей системы оплаты труда.
4	Определение эффективности системы стимулирования труда.
5	Оказание консультативной помощи в форме управленческого консультирования.
6	Оценка организации труда и выявление резервов повышения производительности труда.
7	Проверка правильности аналитического учета по видам начислений и удержаний.
8	Проведение методического правового сопровождения в случае разработки и внедрения новых программных продуктов.
9	Проведение аттестации рабочих мест и условий труда.
10	Аудиторская проверка правильности начисления и уплаты налогов, расчетов с персоналом по заработной плате
11	Аудит соответствия ряда процедур, связанных внутренним контролем по трудовым отношениям

Задание 4. Определение эффективности обучения персонала

Исходные данные. В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 10 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 тыс. руб.

Постановка задачи:

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.
2. Рассчитайте эффект воздействия программы на производительность труда.

Задание 5. Структура аудиторского заключения включает несколько разделов. Например, в разделе «Мнение аудитора» содержится вывод аудитора о результатах проведенных проверок. Ниже в качестве примера приводится положительное аудиторское заключение.

Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях документов по организации стимулирования труда персонала (об исполнении во всех существенных отношениях администрацией ОАО «Уран» требований трудового законодательства РФ в части нормирования и оплаты труда, о соответствии во всех существенных отношениях технологии организации оплаты труда законодательству РФ, об экономическом и социально обоснованном во всех существенных отношениях соответствии уровня и динамики оплаты труда показателям эффективности труда персонала).

Модифицируйте аудиторское заключение, если в ходе проведенного аудита персонала выявлены следующие нарушения: нарушение порядка определения и учета трудовых показателей; их несоответствие правовым, социаль-

но-экономическим, психологическим, психофизиологическим аспектам анализируемых процессов, обстоятельств, событий.

Контрольные вопросы

1. Какими основными инструментариями проводится аудит персонала?
2. В чем заключается суть предварительной диагностики в аудите персонала?
3. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?
4. Как аудит персонала способствует совершенствованию системы управления организацией?
5. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита персонала?
6. Какие основные источники информации существуют в аудите персонала?
7. В чем суть предварительной диагностики сферы управления персоналом?
8. Какова последовательность операций в аудите персонала?
9. Из каких этапов состоит аудиторская проверка персонала?
10. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?
11. Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите содержание аудиторского заключения.
2. Опишите методику и алгоритм проведения аудита персонала.
3. Дайте возможную форму аудиторского заключения по аудиту вознаграждения персонала.

Рекомендуемая литература

1. Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности: Утверждены Пост. Правительства РФ от 23 сентября 2002г. № 696. – Новосибирск: Сиб. унив. Изд-во, 2009.– С. 3-211.

2. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.33-72, 117-164.

3. Аудит социально-трудовой сферы организации/О.А. Антошина //Аудиторские ведомости – 2007.- № 6. – С.42-51.

4. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. –М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С.8 -336.

Тема 9. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Роль, цели и задачи экспертной диагностики в управлении персоналом.
2. Учетные и внеучетные источники информации для экспертной диагностики.
3. Методы экспертной диагностики управления персоналом.
4. Диагностическая модель.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются роль и место экспертной диагностики в управлении персоналом?
2. Каковы цели и задачи экспертной диагностики управления персоналом?
3. Какие методы экспертной диагностики используются в контроллинге персонала?
4. Каковы основные источники информации для экспертной диагностики.
5. Что означает понятие «обнаружение узких мест» в экспертной диагностике персонала?

Вопросы для самостоятельной работы

Опишите диагностическую модель управления персоналом. Приведите схему модели.

*Занятие 2**Вопросы для обсуждения*

1. Социально-трудовой мониторинг.
2. Анализ и контроллинг затрат на содержание персонала.
3. Оценка эффективности аудита, контроллинга и мониторинга в сфере управления персоналом.

Практические задания

Задание 1. Задача «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом»

Постановка задачи: произвести диагностику состояния работы с персоналом; проанализировать уровень работы с персоналом на основе расчетов совокупности показателей, произвести анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике и на основе проведенного анализа сформулировать выводы и рекомендации для администрации организации.

Для выполнения задания приводятся исходные данные.

Исходные данные включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

Показатели за отчетный год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6714 чел, в том числе:
 - общая численность рабочих -5067чел.;
 - численность рабочих по каждому тарифному разряду: II разр. -760; – III разр. – 1600; IУ разр – 1300; У разр.- 1225; У1 разр.- 182 чел.
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3726 чел. с неполным средним, полным средним – 1341 чел;

- общая численность специалистов – 1500 чел.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1515 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1480.

3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел., из них должностей высшего руководства – 14 чел.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -3 чел.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1784 (человеко–дней).

6. Общий фонд рабочего времени 894240 (человеко–дней).

7. Число уволенных по собственному желанию – 350 чел.

8. Число уволенных по инициативе администрации – 17 чел.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 115 чел.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 200 чел.

11. Число резервируемых должностей – 120 чел.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 52 чел.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 60 чел.

Показатели за предыдущий год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6700 чел, в том числе:

- общая численность рабочих -5060 чел.;

- численность рабочих по каждому тарифному разряду: II разр. 758; – III разр. – 1619; IУ разр – 1299 – У разр.- 1224; У1разр.- 160 чел.

- численность рабочих со средним специальным и высшим образованием

-3721 чел. с неполным средним, полным средним – 1339 чел;

- общая численность специалистов – 1443 чел.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1500 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1477.

3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел. и из них должностей высшего руководства – 14 чел.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -5 чел.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1754 (человеко–дней).

6. Общий фонд рабочего времени 882230 (человеко–дней).

7. Число уволенных по собственному желанию – 330 чел.

8. Число уволенных по инициативе администрации – 7 чел.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 95 чел.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 210 чел.

11. Число резервируемых должностей – 119 чел.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва –35чел.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 45 чел.

Методические указания. Задание выполняется в три этапа: первый этап — расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап — анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап — формирование выводов и рекомендаций для администрации организации. Например, опираясь на выводы из анализа показателей квалификационного уровня, можно рекомендовать адми-

нистрации обратить внимание на снижение квалификационного уровня рабочих высших разрядов и руководителей. Следует выявить и устранить причины этих нежелательных изменений.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику.
2. Показатели, отражающие стабильность трудового коллектива.
3. Показатели, отражающие работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Квалификационный уровень рабочих кадров в целом:

- квалификационный уровень рабочих высших разрядов на должностях, требующих среднего специального образования;
- образовательный уровень рабочих кадров.
- квалификационный уровень специалистов
- квалификационный уровень руководителей.

Состояние трудовой дисциплины - текучесть персонала.

Показатели третьей группы:

- изменение качественного состава персонала специалистов за отчетный период.
- изменение качественного состава руководящего персонала за отчетный период.
- укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей.

По результатам анализа заполните таблицу 1.10.

Таблица 1.10

Фактические данные на конец прошлого года и конец отчетного года и
нормативные значения показателей

№№ групп и наимено- вание показателей	Показатели			Отклонения от нор- мы за	
	Норма	Пред.год	Отч.год	Пред.год	Отч.год
1	2	3	4	5	6

Задание 2. Определение затрат, связанных с замещением работника

Исходные данные. Предприятие «Татагрегат», поставляющее агрегаты и узлы для машиностроительных предприятий, имеет свое представительство в г.Москве. Директору московского представительства предложили работу в другой компании с заработной платой в полтора раза выше, чем он получал в «Татагрегате», и он решил уволиться с этой должности.

Руководство «Татагрегата» встало перед необходимостью либо сохранить прежнего работника, увеличив ему зарплату, либо принять на работу нового сотрудника, который бы справлялся с довольно разнообразными задачами, стоящими перед московским представительством.

Руководство хотело, с одной стороны, выдвинуть своего человека, который знает компанию и, соответственно, специфику работы, но это вызвало бы дополнительные затраты, связанные с покупкой жилья в г.Москве работнику из г.Казани, на которое по предварительным расчетам, ушло бы от 25 000 до 35 000 долл. С другой стороны поиск представителя из местных московских специалистов затруднен тем, что необходимо организовать рекламную компанию, отобрать претендента на вакантную должность, познакомить его с руководством «Татагрегата» (съездить претенденту самому в г.Казань, или ждать приезда руководства в г.Москву).

При этом предприятие планировало:

- оставить прежнего директора на работе или по возможности снизить на замещение выбывшего работника;
- сохранить высокий уровень работы в представительстве.

Годовая заработная плата директора представительства составляла до последнего времени около 6000 дол.

Среднемесячная заработная плата сотрудников представительства составляет 180 долл. Количество работников в представительстве – 10 человек.

Задание 3. Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годовичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 долл. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 долл. США в год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

1. Определите возникшие проблемы в связи с увольнением директора представительства.
2. Охарактеризуйте положительные и отрицательные аспекты при выборе того или иного пути решения проблемы.
3. Выявите критерий для определения наиболее приемлемого пути решения проблемы.

Контрольные вопросы

1. Какие информационные потоки на предприятии в системе контроллинга персонала используются?
2. Что такое мониторинг социально-трудовой сферы?

3. Из каких разделов состоит мониторинг персонала организации?
4. По каким параметрам осуществляется мониторинг персонала?
5. Что означает следующий вид аудита персонала – аудит соответствия?
6. По каким параметрам определяется эффективность аудита и контроллинга персонала?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Для определения эффективности проводимых мероприятий аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере можно использовать метод текущей стоимости, основанной на определении чистого дисконтированного дохода, как показателя интегрального экономического эффекта, рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность мероприятий, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций. Приведете их.

2. Опишите основные факторы эффективности аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере и укажите формулы частных показателей, характеризующих эффект от реализации мер рекомендуемым (предоставляемым) аудитом и контроллингом персонала.

3. Осуществление мониторинга в социально-трудовой сфере предполагает необходимость сбора и обработки широкого комплекса информации: а) технико-экономической; б) социально-экономической; в) социологической. Дайте им подробнейшее описание.

4. Программа проведения социально-трудового мониторинга применительно к отдельным организациям включает: а) карту предприятия; б) блоки статической социально-экономической информации; в) анкету «Труд в вашей жизни». Дайте описание перечисленных разделов в письменной форме.

Рекомендуемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие/ под ред. проф. П.Ф.Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.33-72, 117-164.

2. Аудит социально-трудовой сферы организации/О.А. Антошина
//Аудиторские ведомости – 2007.- № 6. – С.42-51.

3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник.
–М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. - С.8 -336.

Часть II. Задания для выполнения индивидуальной работы

Индивидуальная работа 1

Тема. Управленческий учет как основа контроллинга персонала

Условие задания

Открытое акционерное общество «Контелит» производит холодильное оборудование. Для выпуска каждого вида холодильного оборудования приобретаются двигатели разных типов. При инвентаризации на складе были обнаружены определенное количество двигателей типа А по цене, указанной в таблице 1 в руб. за шт., которые использовались для изготовления морозильных камер «Морозко». Но эти камеры уже сняты с производства ОАО «Контелит».

Двигатели типа А могут быть доработаны и переделаны в двигатели типа В, которые применяются для выпуска холодильных камер «Миниаква», пользующихся повышенным спросом. Доработка двигателей типа А потребует дополнительных затрат: оплата труда работников; накладные расходы (цена приобретения двигателей типа В на стороне указана в таблице 2.1). Еще один вариант использования двигателей типа А: разборка на запчасти. Их реально продать по рыночной стоимости. При этом работникам, занимающимся разборкой двигателей необходимо оплатить.

Выберите оптимальное решение и поясните ваш выбор.

Исходные данные для выполнения задания приводятся в следующей таблице (см. табл.2.1).

Таблица 2.1

Исходные данные для выполнения задания

№ вар	Цена приобретения двиг. типа В на стороне, руб.	Остаток двигателей типа А на складе, шт.	Цена двигателя за ед., руб.	Варианты использования двигателей типа А			
				Дополнительные затраты на доработку		Разборка двигателя типа А на запчасти и их распродажа	
				оплата труда, руб.	накладные расходы, руб.	стоимость распродажи запчастей, руб.	оплаты труда при разборке, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2600	100	1 500	70 000	55 000	170 000	45 000
2	2600	110	1510	70 100	55 100	170 000	45 100
3	2600	120	1520	70 200	55 200	170 200	45 200
4	2600	130	1530	70 300	55 300	170 200	45 300
5	2600	140	1540	70 400	55 400	170 400	45 400

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6	2650	150	1550	70 500	55 500	170 400	45 500
7	2650	105	1500	70 000	55 000	160 000	45 100
8	2650	110	1500	70 100	54 900	160 000	45 200
9	2650	115	1510	70 200	54 800	160 500	45 300
10	2650	120	1510	70 300	54 700	160 500	45 400
11	2700	125	1520	70 400	54 600	160 750	45 500
12	2700	130	1520	70 500	55 000	160 750	45 600
13	2700	135	1530	70 600	55 200	160 000	45 700
14	2700	140	1530	70 700	55 300	160 000	45 800
15	2700	145	1540	70 800	55 400	160 500	45 900
16	2800	150	1540	70 900	55 500	160 750	46 000
17	2800	155	1550	71 000	55 600	160 750	47 000
18	2800	160	1560	71 100	55 700	170 000	48 000
19	2800	165	1570	71 200	55 800	170 000	44 000
20	2800	170	1580	71 300	55 900	171 000	43 000

*Индивидуальная работа 2**Тема. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала**Условие задания*

В цехе выпускается два вида продукции А и Б. Количество выпускаемой продукции, затраты рабочего времени на единицу продукции, часовая тарифная ставка производственных рабочих приводятся в таблице 2.

Постановка задачи: по данным таблицы 2.2 определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

Таблица 2.2

Исходные данные

№ вар	Количество выпускаемой продукции, шт.		Затраты рабочего времени на единицу продукции, нормо- час.		Часовая тарифная ставка производственных рабо- чих, руб.	
	А	Б	А	Б	А	Б
1	2	3	4	5	6	7
1	3000	1500	4	5	22,22	24,57
2	3100	1550	5	6	21,83	24,17
3	3200	1600	7	6	24,83	21,12
4	3300	1650	4	5	24,17	24,45
5	3400	1700	7	6	21,12	24,50
6	3500	1750	4	6	22,22	24,50
7	3600	1800	5	7	24,24	20,88
8	3700	1850	4	6	21,12	24,53
9	3800	1900	5	7	24,16	24,23

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
10	3900	2000	4	6	20,88	24,56
11	4000	2100	4	7	21,45	23,56
12	3150	2150	7	5	22,75	22,56
13	3250	2200	6	4	22,25	24,12
14	3350	2250	7	5	23,35	22,45
15	3450	2300	6	4	23,34	21,35
16	3550	2400	7	5	20,32	22,45
17	3650	2450	6	7	22,45	24,19
18	3750	2500	5	7	23,45	23,45
19	3850	2550	4	7	22,45	24,32
20	3950	2600	7	4	23,67	21,44

Индивидуальная работа 3

Тема. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала

Условие задания

В цехе выпускается изделие А. Объем производства, трудоемкость изделия за единицу, часовая тарифная ставка по плану и в отчетном периоде приводятся в таблице 2.3.

По данным таблицы 2.3 определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по фонду оплаты труда, вызванные следующими факторами: по объему выпуска, по ставке зарплаты и за счет изменения трудоемкости выпускаемой продукции.

Таблица 2.3

Исходные данные

№ вар.	Объем продукции, шт.		Трудоемкость изделий, нормо-час.		Часовая тарифная ставка, руб.	
	план	отчет	план	отчет	план	отчет
1	2	3	4	5	6	7
1	450	600	1200	1050	8,0	9,0
2	420	560	1120	980	7,0	8,0
3	390	520	1040	910	7,0	8,25
4	360	480	960	840	8,0	9,0
5	330	440	880	770	7,0	9,25
6	400	460	1120	980	7,0	8,0
7	450	600	1040	910	7,5	8,5
8	500	580	960	840	7,75	8,75
9	550	700	880	770	8,0	8,5

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
10	600	800	1200	1050	8,25	8,75
11	570	760	1120	980	8,5	9,0
12	540	720	1040	910	7,0	8,5
13	510	680	960	840	8,5	9,0
14	480	640	880	770	6,5	7,0
15	390	440	480	420	6,75	7,25
16	360	410	440	335	6,5	7,5
17	330	380	520	435	6,75	7,5
18	300	350	560	490	6,5	8,0
19	270	320	480	420	6,75	7,5
20	150	200	440	335	7,0	8,0

Индивидуальная работа 4

Тема. Контроль персонала и обратная связь в управлении персоналом

Условие задания

В ОАО «Комплексконтроль» к переменным расходам относятся прямые материальные затраты и затраты по оплате труда рабочих. Укрупненные данные об исполнении бюджета по заработной плате основных производственных рабочих представлены в таблице 2.5.

Исходя из приведенных данных в таблице 2.5 заполните следующую таблицу:

Таблица 2.4

Отчет об исполнении бюджета по статье «Заработная плата основных производственных рабочих»

№ п/п	Показатель	Датчик СТ-1		Датчик ИД-2	
		По плану	Фактиче- ски	По плану	Факти- чески
1	Затраты рабочего времени на единицу продукции, час				
2	Ставка заработной платы, руб. / час				
3	Затраты по оплате труда на единицу продукции, руб., (стр.1х стр.2)				
4	Объем производства, шт.				
5	Затраты по оплате труда, руб., (стр. 3 х стр.4)				

Данные таблицы позволяют определить влияние изменения производительности труда, ставок заработной платы на отклонение бюджета по затратам на оплату труда.

Постановка задачи: определить отклонение бюджета по затратам на оплату труда обусловленные изменениями производительности труда и изменениями ставок заработной платы.

Таблица 2.5

Исходные данные

№ вар.	Изделие	Объем производства, шт.		Трудоемкость единицы продукции, чел.-час.		Ставка заработной платы, руб./час.	
		план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Датчик СТ-1	560	542	16,5	15,0	50	70
	Датчик ИД-2	240	361	16,0	14,0	50	70
2	Датчик СТ- 1	565	547	15,5	14,0	55	70
	Датчик ИД-2	245	366	16,0	13,5	55	70
3	Датчик СТ-1	570	552	17,0	15,5	55	65
	Датчик ИД-2	250	371	16,0	14,0	55	65
4	Датчик СТ-1	575	557	15,5	13,5	50	65
	Датчик ИД-2	255	376	17,0	16,0	50	65
5	Датчик СТ-1	580	567	17,0	15,5	60	70
	Датчик ИД-2	260	381	16,0	14,0	60	70
6	Датчик СТ-1	585	572	17,0	15,5	60	65
	Датчик ИД-2	265	386	15,0	14,0	60	65
7	Датчик СТ-1	590	577	15,5	14,0	55	60
	Датчик ИД-2	270	381	16,5	14,0	55	60
8	Датчик СТ-1	595	582	17,0	15,5	50	65
	Датчик ИД-2	275	396	16,0	14,5	50	65
9	Датчик СТ-1	600	587	17,0	15,0	55	70
	Датчик ИД-2	280	401	17,0	15,5	55	70
10	Датчик СТ-1	650	620	16,0	14,5	55	65
	Датчик ИД-2	300	350	15,0	14,0	55	65
11	Датчик СТ-1	750	710	15,5	14,0	50	70
	Датчик ИД-2	320	370	16,5	15,0	50	70
12	Датчик СТ-1	800	750	16,5	14,0	60	70
	Датчик ИД-2	350	420	17,0	14,5	60	70
13	Датчик СТ-1	850	790	17,0	15,5	60	65
	Датчик ИД-2	380	450	16,0	15,0	60	65
14	Датчик СТ-1	900	850	16,0	14,5	55	60
	Датчик ИД-2	400	460	17,0	16,0	55	60
15	Датчик СТ-1	950	870	17,0	15,0	55	65
	Датчик ИД-2	420	470	17,0	14,0	55	65
16	Датчик СТ-1	1000	950	16,0	14,5	50	65
	Датчик ИД-2	450	490	15,0	14,5	50	65

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
17	Датчик СТ-1	1050	1030	17,0	16,5	50	55
	Датчик ИД-2	500	560	17,0	16,0	50	55
18	Датчик СТ-1	1100	1050	16,0	14,5	55	70
	Датчик ИД-2	550	590	15,0	14,5	55	70
19	Датчик СТ-1	1150	1100	16,0	14,5	60	70
	Датчик ИД-2	570	630	15,0	14,0	60	70
20	Датчик СТ-1	1200	1150	17,0	15,5	50	70
	Датчик ИД-2	600	650	16,0	14,5	50	70

Индивидуальная работа 5

Тема. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита

Условие задания

Аудиторская организация в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг с предприятие-заказчиком проводила аудит организации трудовой деятельности персонала: анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда.

Основная цель аудита условий и безопасности труда – оценка обоснованности и эффективности управленческих решений, направленных на улучшение условий труда и обеспечение безопасности трудовой деятельности работника.

В ходе аудита проверено соблюдение государственных требований, касающихся условий и охраны труда, техники безопасности труда, охраны окружающей среды, обеспечения санитарно-технических условий труда и медицинского обеспечения персонала, страхования профессиональных рисков и профилактики профессиональных заболеваний.

Результатом аудита явилось:

- выявление нарушений от установленных санитарно-гигиенических и охранных норм;
- выявление нарушение норм и требований по улучшению условий труда и техники безопасности;
- разработка рекомендаций, направленных на улучшение условий трудовой деятельности и повышение эффективности труда (реализация этих мер требуют определенных затрат);

- определение экономической и социальной эффективности мероприятий по улучшению условий труда;
- устранение дублирования при выполнении трудовых функций.

Результаты проведенной аудиторской проверки приводятся в таблице 2.6.

По данным таблицы определить эффективность аудиторской проверки.

Таблица 2.6

Результаты аудиторской проверки

(в тыс. руб.)

№ варианта	Оплата аудиторских услуг	Затраты на обеспечение аудита	Размер предотвращенного убытка в связи с условиями труда	Предотвращение возможных штрафных санкций за несоблюдение требований ТБ	Годовой экономический эффект от реализации мер, направленных на улучшение и совершенствование организации труда с учетом соблюдения требований ТБ	Затраты по реализации рекомендаций аудиторской фирмы
1	2	3	4	5	6	7
1	250	10	150	50	800	120
2	240	10	145	50	775	120
3	230	10	140	50	750	120
4	220	10	135	50	725	120
5	210	10	130	50	700	120
6	200	8	180	40	675	100
7	190	8	170	40	650	100
8	180	8	160	40	625	100
9	170	8	150	40	600	100
10	180	8	140	40	575	100
11	170	6	130	30	550	70
12	160	6	125	30	525	70
13	150	6	120	30	500	70
14	140	6	115	30	475	70
15	130	6	110	30	450	70
16	120	4	105	20	425	50
17	110	4	100	20	400	50
18	100	4	95	20	375	50
19	90	4	90	20	350	50
20	80	4	85	20	325	50